

**FARN – FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**CURSO: MBA EM ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA - TURMA 08**  
**DISCIPLINA: METODOLOGIA E PROJETOS DE PESQUISA**  
**PROFESSORA: MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAÚJO**  
**ALUNO: ANTONIO ROBERTO FREIRE LAMAS**

## **CASO PARA ENSINO**

### **Minha empresa, meu sonho, minha vida**

#### **Introdução**

Mais um dia de trabalho que se inicia e mais uma dúvida paira sobre Ana, proprietária do mercadinho Família, no bairro do Alecrim, em Natal: “Estamos em 2010 e ainda tenho contas a pagar vencidas em 2007, será que conseguirei pagar as contas em atraso? E as contas atuais será que conseguirei pagá-las em dia?” Mauro, seu marido, já foi a ela e falou: “Ana, não agüento mais injetar meu dinheiro para pagar as contas de seu mercadinho”. Ana tem excelentes clientes que em sua maioria pagam à vista, fato que a ajuda a não ter ainda entrado em processo de falência.

Em relação ao relacionamento com os clientes Ana é uma “expert”, no entanto é no âmbito financeiro que se encontra seu ponto fraco. Seu pró-labore é tão mínimo que até para pagar o lanche da escola do filho ela tem dificuldade. Outra coisa que a deixa ansiosa é o fato de ter que pedir a seus clientes para pagar adiantado a encomenda de certos produtos em seu mercadinho, fato que não acontecia há pouco tempo atrás, quando os clientes pediam por produtos que não encontravam nas prateleiras e pagavam só quando estes chegavam no mercadinho.

Ana vive com medo do que será de sua empresa no futuro, chegando a ponto de fazer comentários do tipo: “Ando em atraso com as contas da empresa e com o salário dos funcionários, peguei empréstimo em um banco, troquei cheques dos poucos clientes que pagam a prazo com um conhecido mediante cobrança de juros, além de pedir cheque emprestado a parentes e a meu marido. Sei não, tenho clientes que me pagam e vivo devendo, como é que pode?...até doente já fiquei por estas situação que não sei como resolver”. Este é o tipo de sentimento que acompanha esta proprietária de um pequeno negócio, que procura se manter no mercado, como também manter seu sonho de continuar servindo a seus clientes, fator de sustentação em sua vida. Porém, Ana anda perdida sobre o que fazer e como fazer para organizar financeiramente o negócio.

## **A História da Empresa**

O mercadinho Família começou suas atividades em agosto de 2004, quando uma amiga de Ana resolveu arrendar-lhe o mercadinho já todo montado, com prateleiras, caixa, freezer, todos os equipamentos e instalações prontas para funcionar, porém sem capital para girar estoques ou investir em melhorias. Os poucos clientes que já apareciam por lá permaneceram, mas não eram suficientes para a sustentabilidade do negócio.

Isto foi percebido já no segundo semestre de 2004, onde a empresa tentava repor mercadorias a partir do dinheiro arrecadado nas vendas, porém não conseguia pagar os custos e despesas do negócio e ao mesmo tempo repor o estoque com o que estava faturando, fazendo com que Ana pedisse ajuda financeira ao seu marido.

Mauro desde o início demonstrou dúvidas sobre o sucesso que o empreendimento poderia ter, já que a antiga proprietária vinha tendo seguidos prejuízos. Logo de início, Mauro teve que injetar dinheiro no negócio devido à falta de capital de giro, o que tornou a relação do casal mais comercial que familiar, pois vez por outra cobrava o retorno do dinheiro que emprestou.

Um grande desafio para Ana começou já no início de 2005, quando ela teve que buscar uma estratégia de comunicação para atrair mais clientes. Para isto, Ana procurou uma gráfica e fez panfletos para distribuir em todos os locais do bairro do Alecrim, comunicando a existência de uma nova administração no mercadinho, como também anunciando algumas promoções de mercadorias.

Os resultados da divulgação logo apareceram. Um aumento considerável de clientes logo se mostrou como um possível demonstrativo de que tudo iria dar mais que certo, e estava dando mesmo. Para atender a este acréscimo de movimento Ana contratou mais três funcionários, ficando com um total de sete. Aumento de movimento gera aumento de custos, e isto muitas vezes não consegue ser organizado por empreendedores sem base financeira.

A empresa passou o ano de 2005 pagando suas contas em dia, porém não sobrava para devolver a Mauro o dinheiro que ele havia emprestado. Isto o fazia ainda ter dúvidas sobre o sucesso do negócio, e o fazia refletir sobre qual seria a quantidade de clientes que a empresa teria que ter para que ela pudesse se pagar e sobrar algo para a família. Por enquanto o máximo que o faturamento permitia era repor mercadorias e pagar os custos e despesas mensais, sem que sobrasse quase nada para sustentar a família. É o famoso ponto de equilíbrio.

## **A política de concessão de crédito**

Estar no ponto de equilíbrio e não conseguir passar disso é perigoso, pois qualquer imprevisto que gere um custo inesperado pode gerar problemas de inadimplência da empresa. E aconteceu. Não foi custo a mais que apareceu, mas falta de pagamento por parte de alguns clientes, já que Ana resolveu, em janeiro de 2006, abrir fichas de correntista (fiado) para clientes que compravam lá com frequência.

No início os correntistas pagavam, geralmente por semana, as compras que faziam no mercadinho. Depois alguns pediram para pagar por mês, pois o valor das compras semanais era baixo e ficaria melhor juntar os valores das compras do mês para pagar tudo de uma vez só, em data combinada. Aí começaram os problemas. Já na metade do ano em diante um ou outro correntista começou a atrasar o pagamento das compras feitas no mercadinho, gerando novamente problemas para repor estoque.

No final de 2006, com a empresa já tendo dificuldade de repor estoque, veio a inadimplência. Pior que atraso no recebimento de contas é não receber nada. Neste momento a empresa desandou, teve que começar a optar entre pagar uma conta ou comprar mercadoria. Ana ficou perdida e pensava: “E agora? O que faço? Pago as contas? Compro mercadorias? Como cobro dos clientes? O que Mauro vai dizer agora meu Deus?”

Para que não fossem cortados fornecimento de energia e água, as primeiras obrigações que começaram a atrasar foram os salários, e aí começou a agonia de Ana. Com salários atrasados, os funcionários passaram a não render o suficiente e o atendimento ficou bastante comprometido.

Os primeiros que notaram a situação foram os clientes, os adimplentes logicamente, pois os inadimplentes sumiram do mapa, como ocorre normalmente. Alguns clientes entenderam a situação, pois se tornaram amigos de Ana devido à sua simpatia e o atendimento personalizado, que era sua marca. Já outros se chateavam com o atendimento dado por certos funcionários, que demonstravam claramente a insatisfação pelos atrasos nos salários. Ana começou a ficar apreensiva, com medo de perder alguns clientes que pagavam bem devido às atitudes de seus funcionários. A gota d’água foi quando a empresa deixou de pagar o INSS e FGTS.

## **A decisão de recorrer a capital de terceiros**

O financeiro sempre foi o fraco de Ana, como também a falta de pulso com seus funcionários, que trabalhavam sem organização, e com os salários atrasados é que faziam o que queriam. Para resolver a situação Ana, no início de 2007, partiu para um empréstimo bancário, além de pedir mais dinheiro a seu marido e pedir cheques emprestados a parentes. Ainda assim, devido a mais clientes ficarem devedores e não pagarem, o máximo que se conseguia era pagar salários em atraso e colocar em dia o FGTS e INSS, porém continuava devendo os salários do mês corrente.

Com os valores obtidos de terceiros, Ana repôs o estoque, comprando muita mercadoria para não ter o perigo de ficar sem algo que os clientes precisassem, pagou contas de energia e água em atraso, acertou quatro meses de aluguel do ponto com sua amiga e pagou também suas contas pessoais e de casa, como escola de seus dois filhos pequenos e a babá, comprando também uma boa quantidade de alimento para sua casa.

No entanto, o dinheiro das vendas não pagava a totalidade das contas geradas pelo negócio, então o dinheiro de terceiros é que estava bancando a empresa e também a casa de Ana.

A desorganização financeira continuava e os salários começaram a atrasar novamente, parando mais uma vez de se pagar o FGTS e INSS, complicando a situação de Ana, pois caso algum funcionário a denunciasse, ela viria a ter sérios problemas com a justiça do trabalho.

A insatisfação dos funcionários era latente e alguns deles começaram a “fazer a cabeça” dos outros contra a proprietária, ficando a situação insustentável a ponto de fazer com que Ana tomasse uma decisão: sair do ponto arrendado à amiga para um novo ponto e demitir alguns funcionários para tentar recomeçar, no mesmo ramo de atividade, só que com uma estrutura mais enxuta.

## **A mudança do local do negócio**

Em março de 2008, no novo local, um ponto também alugado no bairro de Petrópolis, Ana voltou a sonhar. Ter o próprio negócio era tudo que ela queria, e do jeito que estava em seu antigo endereço esse sonho iria por água abaixo, não pelo endereço em si, mas pela situação financeira com a qual ela acabou por se encontrar, tendo nessa mudança de local uma intenção de mudar os ares, e passar a ter uma melhor carteira de clientes através do aprendizado que houve em relação aos maus pagadores, que podem levar uma empresa à falência.

Como mulher forte que é começou tudo de novo, levando os bons clientes e os poucos funcionários que estavam ao seu lado, que compreenderam sua situação e continuaram com ela.

Ana arregaçou novamente as mangas, montou a estrutura do mercadinho com o dinheiro do empréstimo, e abriu as portas da mesma forma que fez anteriormente, divulgando em todos os pontos próximos ao local e fazendo promoções de produtos.

A empresa começou a receber seus antigos e também os novos clientes, porém as dívidas antigas com os salários e rescisões dos funcionários demitidos do outro ponto a deixava nervosa e ansiosa. Além disso, todo mês tinha cheques que pegou emprestado que tinha que cobrir, parcelas do empréstimo bancário a pagar, além do marido cobrando dela não o dinheiro em si, que ele havia emprestado, mas cobrando mais resultado financeiro do negócio.

Para incrementar as vendas, Ana começou agora, com muito mais cuidado, receber encomendas de mercadorias, que não tinham nas prateleiras, por parte de alguns clientes que só pagavam a ela quando a mercadoria chegava, já que ela preferia pagar a vista para obter desconto, tendo Ana que arcar com os custos das compras antes de receber dos clientes. Era uma forma de demonstrar um diferencial em relação aos seus concorrentes que não faziam este tipo de “favor” aos clientes, conseguindo assim mantê-los como consumidores de seu mercadinho.

## **O problema**

Atualmente a empresa continua com os problemas anteriores: atraso de pagamento de salários. Mesmo com a maioria dos clientes pagando à vista, a empresa continua inadimplente com pagamento de rescisões e encargos sociais dos antigos funcionários, e a bola de neve parece não ter fim.

A ansiedade toma conta de Ana e ela pensa a toda hora que irá falir e ainda ficar com dívidas a pagar. Seu marido fala o tempo todo que ela não é mulher de negócio e o melhor que se tem a fazer é fechar as portas e “dar um jeito” de cumprir com os compromissos de alguma forma. Novamente vem a insatisfação dos funcionários que passam a não desempenhar com eficiência suas obrigações e Ana, muito a contragosto, passa a pedir aos clientes que fazem encomendas que paguem no ato do pedido pela mercadoria que eles querem, ao invés de pagarem quando a mercadoria chegar, que é a forma que tinha sido oferecida anteriormente.

## **Nota de ensino**

### **Resumo**

As PMEs possuem muitos desafios neste mercado dinâmico e de alta competitividade, principalmente em relação ao planejamento de suas ações. Este caso descreve a situação real de uma empresa, um mercadinho, relatando os problemas enfrentados por causa da falta de planejamento e suas conseqüências em relação à sustentabilidade financeira do negócio. O relato é narrado sob o ponto de vista da proprietária, que pensa sobre a situação da empresa e vivencia os problemas diários com uma visão empreendedora, mas sem planejar ações futuras. O presente caso mostra as suas reflexões sobre o rumo da empresa e a complexidade na administração financeira de um pequeno empreendimento dedicado ao público em geral. O problema a ser enfrentado é a minimização da inadimplência e a falta de controle do fluxo financeiro em uma micro empresa que não possui planejamento de suas ações e busca capital de terceiros para resolver esta questão.

**Palavras-chave:** pequena empresa; planejamento; administração; gestão financeira.

### **Abstract**

The SMEs (Small and Medium Enterprises) have many challenges in this dynamic and high competitive market, mainly in relation to the actions planning. This case describes a company's real situation, a grocery, reporting the problems caused by no planning and the consequences in the business financial sustainability. The story is narrated from the point of view of the owner, that thinks about the company's situation and experiences the day-to-day's problems with an entrepreneurial vision, but no planning future actions. This case shows her reflections about her business way and the complexity in the financial management in a general customer small business. The problem to be faced is the reduction of the costumers' default and the no-control on finances in a small company, that doesn't do planning of its actions and seeks money from the banks to solve finance questions.

**Word-keys:** small business; planning; administration; financial management.

## **Objetivos de aprendizagem**

O caso enfatiza as principais dificuldades do gerenciamento financeiro de uma microempresa. Estas dificuldades se dão geralmente pela falta de conhecimentos nesta área por parte do empreendedor, como também pela falta de planejamento ao abrir/gerenciar um negócio.

Seus objetivos são desenvolver nos participantes: 1) conhecimentos sobre gestão financeira em PMEs; 2) possibilidade de aplicação dos conceitos de administração financeira nas PMEs; 3) reconhecimento da necessidade de fazer um planejamento ao abrir um negócio e de revisá-lo constantemente; 4) importância de manter um controle financeiro sobre as atividades operacionais da empresa; 5) análise ao implantar uma política de crédito; 6) estudo das opções de linhas de financiamento mais apropriadas às necessidades da empresa; 7) capacidade de estabelecer claramente o link entre teoria e prática.

## **Fontes dos dados**

Este caso relata uma situação real, iniciada em meados de 2004, numa empresa de venda de produtos alimentícios no varejo. As situações apresentadas são fiéis à realidade pesquisada. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação, questionários e entrevistas com os gestores. Para garantir a privacidade dos proprietários, foram utilizados nomes fictícios para a empresa e para seus representantes.

## **Sugestões para discussão do caso**

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração financeira, como também em cursos de gestão de negócios e gestão de PMEs. Nota-se a importância da sequência dos passos: 1) Explicação sobre planejamento e gestão financeira em PMEs e uso dos conceitos da área; 2) leitura individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) discussão em plenária; 5) apresentação pelo professor da temática e da situação.

## Questões para discussão

- 1) A Sra. Ana, devido a sua imensa vontade de ter seu próprio negócio, aceitou de imediato arrendar o mercadinho da amiga, que já estava todo montado e pronto para funcionar. Você acha que a Sra. Ana fez a coisa certa? Afinal era uma oportunidade de começar um negócio com pouquíssimo investimento inicial, ou ela se precipitou, pois não conhecia o ramo de negócio que estava entrando? Justifique.
- 2) “O cliente é quem paga as contas da empresa”. Você concorda com esta frase? Será que para manter o cliente fiel à empresa precisa-se fazer como a Sra. Ana, que concedeu créditos aos seus clientes? Em sua opinião, como poderia ser feita uma boa política de concessão de crédito, que agrade o cliente e ao mesmo tempo evite a inadimplência?
- 3) Em que situações é melhor para uma empresa trabalhar com capital de terceiros? E com capital próprio? A Sra. Ana recorreu a capital de terceiros para repor estoque, pagar contas e pagar funcionários. Foi uma decisão acertada? Que atitudes um empresário deve ter ao necessitar de capital de giro ou de fazer investimentos em seu negócio?
- 4) Relacione as alternativas de ação na gestão financeira que podem ser implantadas a curto, médio e longo prazo para, além de prevenir problemas como os que observamos no caso, fazer com que a empresa se mantenha e cresça em seu ramo de atividade.

## Análise do caso

Inicialmente, para se começar um negócio, devemos observar sua viabilidade. Por mais que estejamos ansiosos para ser dono de um negócio precisamos ter em mente que os ramos de atividade possuem ciclos de vida, igualmente ao ser humano, e isto é importantíssimo para se decidir em fazer parte ou não de determinado tipo de atividade. O ideal é que se entre em um ramo que esteja em sua fase de introdução ou crescimento no mercado. Imagine entrar no negócio de venda de videocassetes! Então observe o ciclo de vida do negócio em que você vai entrar, se o setor de atividade está na introdução, crescimento, maturidade ou declínio.

No caso da Sra. Ana, um mercadinho é um bom negócio, porém tem-se que observar o local onde ele está instalado, o público-alvo a se atingir, os concorrentes que estão dentro da área em que se pretende atuar, os produtos que os clientes mais consomem e os preços praticados no local.

Além disso, um bom planejamento é essencial para se começar um negócio. Pode-se destacar a importância da elaboração de um plano de Negócios, para se ter certeza que aquela “excelente idéia que você teve” é realmente viável. Uma boa análise financeira de viabilidade leva em conta o custo de oportunidade, ou seja, se o retorno do investimento é maior do que o mercado paga aplicando este valor investido em um fundo de investimento, por exemplo, poupança ou fundos de renda fixa DI, entendendo que se houver uma menor rentabilidade nas operações providas do negócio é melhor que se aplique o dinheiro em um fundo ou em títulos. A taxa mínima de atratividade de um negócio tem que ser, no mínimo, igual à taxa cobrada pelo financiamento mais a taxa de juros paga pelo mercado em uma aplicação financeira, portanto procure sempre se informar. Hoje a moeda mais valorizada no mercado é a informação. Converse com pessoas que atuam na área em que você pretende atuar e tire delas o máximo de dicas e sugestões. Faça benchmarking desde o início. Copie o que é bom e faça diferente do que não funciona.

Para manter ou aumentar o marketshare (fatia de mercado) (Porter, 1989) de uma empresa uma ação é obrigatória, ela se chama planejamento. Em qualquer momento em que esteja a empresa, no seu início ou já operacionalizando, planejamento é fundamental para que se tenha um rumo em direção aos objetivos que se pretende atingir. Na área financeira temos que nos utilizar de controles financeiros para que possamos tomar decisões calcadas em números providos das operações organizacionais. Uma boa gestão financeira é tão ou mais importante que a gestão das outras áreas funcionais, pois o financeiro é o coração da empresa, se não cuidar bem ele para e a empresa morre. A causa de, em média, 60% das empresas fecharem as portas com menos de cinco anos de funcionamento é, basicamente, por falta de controle em suas finanças (Sebrae, 2010).

No tocante à clientela, o atendimento hoje é um grande diferencial. O consumidor em geral prefere pagar mais onde se sente bem atendido, valorizado. Isto serve também quando falamos de qualidade de produto ou serviço, lay-out de loja agradável e aconchegante, etc. Hoje o cliente está muito mais exigente que em tempos passados. Ele quer ser bem tratado e sentir que está comprando, não que alguém está vendendo-lhe algo. Além disso, ele quer pagar com o máximo de desconto e máximo de prazo. Uma boa parte dos consumidores, ao se tornarem clientes de uma empresa, começam a procurar pagar suas compras geralmente por mês, consumindo durante todo o mês e pagando o montante das compras de uma vez só em uma data combinada. Aí é que o empresário tem que ter cuidado. Uma boa política de concessão de crédito tem que ser adotada desde o início para evitar perdas por parte da empresa. É imprescindível que se faça uma lista completa de dados do cliente que vai passar a ser correntista, com nome, CPF, endereço, telefones fixos e celulares, referências bancárias e comerciais, além de outros dados que possam ser relevantes para se precaver de uma possível falta de pagamento. Além disso, se pode utilizar uma factoring para o caso de pagamentos em cheque, se embutindo os juros cobrados para a troca do cheque, deixando claro isto ao cliente, como também se utilizar do recebimento de cartão de débito, também se embutindo os juros, afinal, nas vendas a prazo existem juros, e concessão de crédito é venda à prazo.

Empréstimos e financiamentos. Muito cuidado neste momento. Existem diversas linhas de empréstimos e financiamentos disponibilizados por diversas instituições, desde bancos de todos os portes, passando por empresas que realizam empréstimo pessoal, até bancos que atuam com microcrédito. Então, qual o melhor? Depende da necessidade e potencial de negociação da empresa. No caso de capital de giro, que são os ativos circulantes que sustentam as operações do dia-dia das empresas (Gitman 2002), a empresa pode investir capital próprio ou de terceiros para bancar sua necessidade de capital de giro. Porém, para pagar contas no curto prazo, pegar empréstimo pode sair caro demais devido às taxas de juros praticadas no mercado, devendo o gestor procurar obter taxas de juros inferiores ao retorno das aplicações para que possa ocorrer alavancagem financeira. Uma empresa que financia sua necessidade de capital de giro com seu próprio capital de giro indica que suas operações estão indo bem, pois está pagando suas operações diárias sem a necessidade de captar dinheiro, evitando custos de capital próprio ou de terceiros (Assaf Neto, 2002). Já no caso de investimento em imobilizado, a sugestão é procurar uma linha de financiamento de longo prazo com carência para começar a pagar (Vampré Hummel, 1995). Para este tipo de financiamento as taxas são bem mais acessíveis, porém é mais burocrático e demorado para se conseguir a liberação do crédito. Bancos como BNDES e BNB possuem linhas de financiamento para investimentos bem interessantes. O PROGER do Banco do Brasil também é uma opção a se observar, além de outras linhas oferecidas por outras instituições do ramo.

Vale salientar sobre as linhas de financiamento que algumas delas incluem capital de giro na mesma linha oferecida para imobilizado, portanto são interessantes para se iniciar um negócio, pois o capital de giro é imprescindível neste momento de abertura da empresa, e a taxa cobrada para financiamento em imobilizado é bem mais baixa do que as taxas cobradas para financiar apenas o giro.

Portanto, toda empresa que queira se manter neste mercado dinâmico e competitivo que vivemos nos dias atuais, e que queira atingir seus objetivos de crescimento, deve estar frequentemente de olho no financeiro, se utilizando de ferramentas de controle (Marion, 2009) e sempre observando fatores tais como: controle de movimento de caixa diário, ter um plano de contas, controle de projeções do contas a pagar e do contas a receber, ter um boletim diário de tesouraria, controle do movimento bancário, montar o fluxo de caixa, fazer a apuração dos resultados operacionais mensais (DRG), ter sob controle sua necessidade de capital de giro, obtenção de linhas de financiamento a juros baixos quando for preciso, etc. Estas e outras ferramentas e cuidados necessários fazem parte do dia-a-dia daqueles que entendem a importância do financeiro em uma organização (Frezatti, 2007), e podem ser feitos através de planilhas, porém a aquisição de um SIG (Sistema de Informação Gerencial) pode reduzir consideravelmente o tempo de alimentação dos dados financeiros nas ferramentas de controle. Enfim, ter sob controle cada centavo que entra e sai da empresa é essencial para a saúde financeira de uma empresa e para a tomada de decisões estratégicas.

Saber destinar o lucro para maximizar a riqueza tendo em mente que lucro não é apurado faz parte do pensamento de um empresário consciente, afinal lucro é resultado operacional e deve ser direcionado para reinvestimento no negócio (Assaf Neto, 2009), fato este que é a grande falha de boa parte do empresariado brasileiro: achar que lucro é dinheiro que sobra utilizando-o para diversão e lazer, fazendo sangrar o financeiro e trazendo por muitas vezes como consequência a falência.

## **Referências**

GITMAN Lawrence. Princípios de administração financeira, Ed.Bookman (Segunda Edição, Porto Alegre, 2002).

ASSAF NETO Alexandre, SILVA César Augusto Tibúrcio. Administração do Capital de Giro, Ed.Atlas S.A (Primeira Edição, São Paulo, 2002).

PORTER, Michael E.Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho maior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, José Carlos. Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSAF NETO Alexandre. Curso de Administração Financeira.São Paulo; Atlas, 2009.

VAMPRÉ HUMMEL, Paulo Roberto & BLACK TASCHNER, Mauro Roberto. Análise e decisão sobre Investimentos e Financiamentos. Ed.Atlas S.A. Quarta Edição, São Paulo, 1995.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Setor de Capacitação Empresarial.